

KORELASI ANTARA POSISI ELEMEN-ELEMEN ORGANISASI DENGAN TERWUJUDNYA KARAKTER *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*

Aries Susanty¹, Ubuh Buchara Hidajat²

¹Teknik Industri, Universitas Diponegoro, Semarang

²Teknik dan Manajemen Industri, Institut Teknologi Bandung

ariessusanty@yahoo.com; ariessusantv@plasa.com

Abstrak

Tatakelola perusahaan yang baik dan Model 7-S berhubungan erat dengan pendekatan proses internal. Pendekatan ini menekankan suatu fungsi internal yang selaras untuk mencapai target organisasi. Untuk mencapai target organisasi, tatakelola perusahaan yang baik dan Model 7-S merupakan pendekatan paralel, yang berhubungan satu sama lain. Hubungan antara tatakelola perusahaan dan Model 7-S dapat dijelaskan melalui Model Adaptasi Pascal. Dalam model ini, setiap elemen organisasi yaitu strategi, struktur, sistem, gaya, staf, nilai yang dibagi dan juga keahlian memiliki kontinum. Kontinum ini menyebabkan setiap elemen organisasi cenderung untuk muncul pada domain yang dapat diperkirakan, sesuai dengan kondisi yang dihadapi perusahaan. Berdasarkan inipula, kontinum juga memungkinkan untuk menempatkan setiap elemen organisasi dalam domain yang sesuai dengan karakter tatakelola perusahaan.

Penelitian ini menggunakan 12 hipotesis untuk menguji hubungan antara strategi, struktur, sistem, gaya, staf, nilai yang dibagi dan keahlian dengan pencapaian karakter tatakelola perusahaan yang baik. Untuk menguji hipotesis, penelitian ini menggunakan 30 perusahaan BUMN dan Non-BUMN sebagai sampel.

Hasilnya, uji empiris membuktikan bahwa BUMN dan non-BUMN memerlukan elemen organisasi berikut untuk mewujudkan karakter tatakelola perusahaan yang baik: strategi yang direncanakan, struktur elit (struktur pimpinan berdasarkan pada fungsi), sistem wajib (sistem yang sangat ketat dalam mengikuti tatanan dan prosedur formal yang ditetapkan), pernyataan misi yang berorientasi terhadap kinerja keuangan dan non-keuangan, iklim kerja yang etis, meta kompetensi, dan kemampuan pimpinan untuk bekerja sama. Khusus untuk kepemimpinan transformasional, posisi ini hanya dibutuhkan pada BUMN.

Kata kunci - Skor Corporate Governance, Model 7-S

Abstract

The good corporate governance and the 7-S Model relates to the internal process approach. This approach emphasized a smooth, well-oiled internal function to achieve organization's target. To achieve organization's target, the good corporate governance and the 7-S Model are the parallel approach, which have relationship one to another. The relationship between the good corporate governance and the 7-S Model can be explained through the Pascale's Adaptation Model. In this model, every organization's element which is strategy, structure, system, style, staff, shared valued, and also skills have continuum. This continuum causes every organization's element tends to arise in predictable domain, match with condition faced by company. Pursuant to this matter, it enables also to place every certain organizational element in domain that is match with the good corporate governance character.

This research use 12 hypothesis to test the relationship between strategy, structure, system, style, staff, shared value and skills with attainment of the good corporate governance character. To test that hypothesis, this research uses 30 company as sample which consists of BUMNs and Non-BUMNs.

The result of examination empirically can prove that BUMNs and non-BUMNs needing the following organizational position element to realize the good corporate governance character: the planned strategy, the elitist structure (structure of top leaders which is based on function), the mandatory system (the system that very tight in following formal order and procedure which specified), statement of mission which is oriented towards the financial and non-financial performance, the ethical work climate, the metacompetencies, and also the ability of top leaders to cooperate. Special for the transformasional leadership, this position only required at BUMNs.

Keywords - Skor Corporate Governance, Model 7-S

PENDAHULUAN

Berdasarkan sejumlah definisi tentang *corporate governance* dan *good corporate governance*, dapat disimpulkan bahwa *corporate governance* dan *good corporate governance* mengacu pada sistem yang meliputi proses dan struktur yang harus dijalankan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Perusahaan merupakan organisasi bisnis. Hal ini dinyatakan oleh Blau dan Scott pada tahun 1962 (Des Grandes, 2004). Definisi dari organisasi dapat dilihat dari sejumlah referensi seperti dari Barnard pada tahun 1938 (Sutarto, 1993), Wright pada tahun 1977, Schein pada tahun 1982 (Muhammad, 2004), serta Robbins pada tahun 1990 (Hasti, 2003). Berdasarkan sejumlah referensi tersebut, dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi pasti memiliki tujuan. Terkait dengan tujuan yang harus dicapai oleh organisasi, Gordon (1991) menyatakan bahwa tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dapat disebut sebagai efektifitas organisasi. Terdapat beberapa pendekatan dalam efektifitas organisasi. Berdasarkan sejumlah pendekatan dalam efektifitas organisasi yang dikemukakan oleh Cameron pada tahun 1980, 1984 (Kreitner dan Kinicki, 2004), Robbins pada tahun 1990 (Osteraker, 1999), serta Glunk dan Wilderom pada tahun 1999 (Glunk dan Wilderom, 1999), maka sampai dengan saat ini terdapat enam pendekatan dalam efektifitas organisasi. Keenam pendekatan ini adalah pendekatan pencapaian tujuan, pendekatan sistem-sumber daya, pendekatan proses internal, pendekatan nilai-nilai bersaing, pendekatan konstituensi strategies, serta pendekatan ketidakefektifan suatu organisasi.

Menurut Cameron pada tahun 1980, 1984, pendekatan-pendekatan dalam efektifitas organisasi dapat digunakan dalam berbagai kombinasi dan tidak ada satu pendekatan tunggal dalam efektifitas organisasi yang dapat digunakan untuk semua situasi (Kreitner dan Kinicki, 2004). Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan dalam *contingency approach*.

Contingency approach berkembang pada dekade 1980-an. Dikatakan oleh Yukl pada tahun 1998 serta Buchana dan Huczynski pada tahun 1997, *contingency approach* memiliki pengaruh yang kuat untuk perkembangan teori-teori baru dalam mempejari organisasi (Osteraker, 1999). *Contingency approach* menekankan pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti kondisi dari organisasi untuk menerapkan suatu metoda atau cara tertentu. Dalam pandangan *contingency approach*, tidak ada metoda atau cara yang terbaik yang dapat diterapkan untuk seluruh kondisi. Berdasarkan pandangan tersebut, penggunaan berbagai pendekatan dalam efektifitas organisasi akan tergantung pada pada bagian-bagian tertentu dari suatu organisasi. Secara umum, suatu organisasi dapat dibedakan menjadi tiga bagian, yaitu input, transformasi dan output. Suatu organisasi akan memperoleh sumber daya dari lingkungannya (input), selanjutnya sumber daya tersebut ditransformasikan menjadi output (transformasi), dan pada akhirnya output tersebut akan dikembalikan lagi ke dalam lingkungannya (output). Berdasarkan tiga bagian dari organisasi tersebut (input, transformasi dan output), penggunaan berbagai pendekatan dalam efektifitas dapat dijelaskan sebagai berikut: dari sisi input sumber daya, pendekatan dalam efektifitas organisasi yang tepat adalah pendekatan sistem sumber daya; dari sisi aktivitas dan proses internal organisasi, pendekatan efektifitas organisasi yang tepat adalah pendekatan proses internal, sedangkan dari sisi output produk dan pelayanan, pendekatan dalam efektifitas organisasi yang tepat adalah pendekatan pencapaian tujuan (PassMatrix, 2004). Berdasarkan hal ini, untuk *good corporate governance* yang menekankan pada sisi proses dan struktur yang harus dijalankan di dalam organisasi perusahaan, pendekatan dalam efektifitas organisasi yang tepat adalah pendekatan proses internal. Pendekatan proses internal ini didefinisikan oleh Bennis pada tahun 1996 sebagai kelancaran dari fungsi-fungsi internal di dalam organisasi perusahaan

(*smooth internal function*) (Glunk dan Wilderom, 1999).

Pada tahun 1980, Tom Peters dan Robert Waterman mengembangkan Model 7-S. Model 7-S merupakan *framework* dalam efektifitas organisasi yang menitikberatkan pada fungsi-fungsi internal dari organisasi. Model 7-S berawal dari suatu premis yang menyatakan bahwa organisasi tidak hanya terdiri dari elemen struktur tetapi terdiri dari tujuh elemen yang harus kongruen dalam mendukung tujuan dari organisasi. Ketujuh elemen yang terdapat dalam model 7-S dapat dibedakan menjadi *hard S's* dan *soft S's*. *Hard S's* terdiri dari strategi (*strategy*), struktur (*structure*) dan sistem (*system*), sedangkan *soft S's* terdiri dari nilai-nilai bersama (*shared value*), corak (*style*), staf (*staff*) dan kecakapan (*skills*) (Recklies, 2001). Secara keseluruhan, Model 7-S menekankan bahwa tujuan suatu organisasi dapat dicapai melalui kecocokan yang tinggi (*high degree of fit*) diantara kondisi dari ketujuh elemen yang membentuknya. Kondisi dalam setiap 'S' harus konsisten dan saling menguatkan satu sama lain. Tidak mungkin untuk membuat kondisi satu elemen lebih maju dibandingkan dengan kondisi elemen lainnya tanpa membuat kemajuan dalam kondisi semua elemennya (Recklies, 2001). Dengan kata lain, jika ada kondisi satu elemen yang berubah maka perubahan itu akan mempengaruhi kondisi elemen-elemen yang lain (Recklies, 2001) atau menurut Pascale, terdapat suatu polaritas dari setiap elemen organisasi yang perlu untuk direkonsilasikan, dimana untuk suatu keadaan, organisasi dapat dipetakan pada posisi tertentu pada kontinum yang terdapat dalam polaritas dari setiap elemen organisasi tersebut (www.chrisfoxinc.com)

Berdasarkan uraian mengenai *good corporate governance*, Model 7-S, dan pendekatan dalam efektifitas organisasi, dapat disimpulkan bahwa *good corporate governance* maupun Model 7-S terkait dengan pendekatan proses internal. Untuk mengantarkan organisasi mencapai tujuannya, *good corporate governance* dan Model 7-S merupakan pendekatan yang

sejalan, yang dapat memiliki hubungan satu sama lain. Hubungan antara Model 7-S dan *good corporate governance* dapat dijelaskan lebih lanjut melalui Model *Pascale's Adaptation*. Dalam Model *Pascale's Adaptation*, setiap elemen organisasi (strategi, struktur, sistem, corak, staf, nilai-nilai bersama, serta kecakapan) memiliki kontinum. Kontinum ini, menyebabkan setiap elemen organisasi dapat ditempatkan pada posisi tertentu, sesuai dengan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan (www.chrisfoxinc.com). Berdasarkan hal ini, dimungkinkan pula untuk menempatkan setiap elemen organisasi pada posisi tertentu, sesuai dengan proses dan struktur yang superior dalam *good corporate governance*.

Proses dan struktur yang superior dalam *good corporate governance* adalah proses dan struktur yang dapat memfasilitasi perusahaan untuk menunjukkan akuntabilitas, tanggung jawab, keadilan, keinginan melakukan pengungkapan, serta transparansi atas semua informasi dan tindakan perusahaan. Akuntabilitas, tanggung jawab, keadilan, keinginan melakukan pengungkapan, serta transparansi atas semua informasi dan tindakan perusahaan dapat dinyatakan sebagai karakter dari *good corporate governance*. Karakter *good corporate governance* adalah karakteristik yang dimiliki oleh *good corporate governance* yang membentuk wujud dari *good corporate governance* dan membedakannya dari *corporate governance*. Berdasarkan kondisi ini, kesesuaian dengan proses dan struktur yang superior dalam *good corporate governance* dapat dinyatakan juga sebagai kesesuaian dengan karakter *good corporate governance*

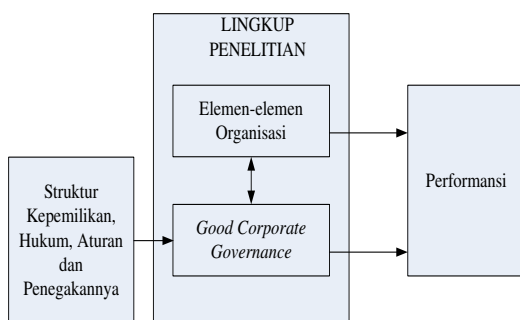
Ringkasnya, penelitian ini difokuskan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian berikut:

1. Posisi dari setiap elemen organisasi yang bagaimana yang harus diperhatikan oleh manajemen sehingga posisi tersebut cocok dengan karakter *good corporate governance*?

2. Bagaimana hubungan korelasi antara posisi elemen organisasi dengan skor *corporate governance* yang dimiliki oleh perusahaan?

Ruang lingkup dan tujuan dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. **Ruang lingkup:** Penelitian ini hanya membahas hubungan antara elemen-elemen yang terdapat di dalam organisasi (strategi, struktur, sistem, nilai-nilai bersama, corak, staf, nilai-nilai bersama, serta kecakapan) dengan terwujudnya *good corporate governance*. Penelitian ini tidak membahas faktor-faktor di luar organisasi perusahaan, yaitu struktur kepemilikan, perangkat hukum, serta aturan dan penegakannya sebagai faktor-faktor yang juga dapat mempengaruhi terwujudnya *good corporate governance* (lihat Pinteris, 2002; Becht Bolton dan Roell, 2002; Koke dan Renneboog, 2002, serta Boubakri, Cosset, dan Guedhami, 1998). Penelitian ini juga tidak membahas pengaruh terwujudnya *good corporate governance* terhadap peningkatan performansi perusahaan, yang berupa peningkatan nilai perusahaan dan atau penurunan biaya modal. Secara keseluruhan, ruang lingkup penelitian ini dapat digambarkan sebagaimana tampak dalam Gambar 1.



Gambar 1 Lingkup Penelitian

3. **Tujuan Penelitian:** Secara umum, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

- Mengetahui faktor-faktor internal organisasi apa saja yang dapat dikelola oleh manajemen untuk mewujudkan karakter *good corporate governance*. Penentuan faktor-faktor internal ini berpedoman pada Model 7-S dari Pascale.
- Mengetahui perbedaan faktor-faktor internal organisasi yang harus dikelola oleh BUMN dan Non-BUMN untuk mewujudkan karakter *good corporate governance*.

TINJAUAN PUSTAKA

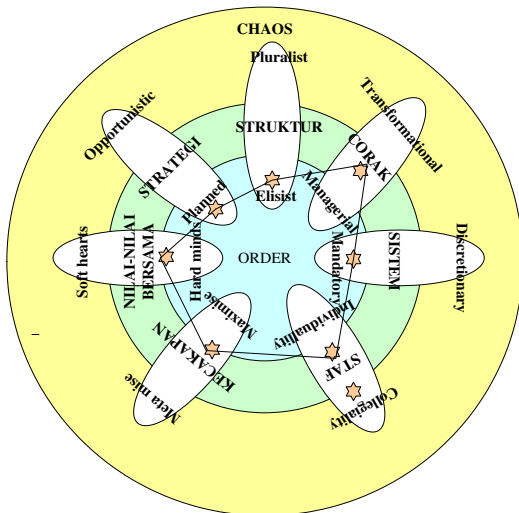
Penilaian Kesesuaian Pelaksanaan *Corporate Governance*

Pada tahun 2001 dan 2002, CLSA melakukan penilaian terhadap kesesuaian pelaksanaan *corporate governance* dengan berdasarkan pada tiga buah komponen yang utama yaitu komponen keterbukaan, komponen non-keterbukaan, dan komponen lainnya. Komponen keterbukaan meliputi atribut transparansi. Komponen non-keterbukaan meliputi atribut disiplin manajemen, kemandirian, akuntabilitas, tanggung jawab, dan atribut keadilan. Komponen lainnya meliputi atribut kepedulian sosial. Secara keseluruhan, untuk komponen keterbukaan, non-keterbukaan, dan komponen lainnya, terdapat tujuh atribut yang dinilai. Pada masing-masing atribut tersebut terdapat tujuh sampai sepuluh kriteria, sehingga total berjumlah lima puluh tujuh kriteria (Chen, Chen dan Wei, 2003).

Setiap kriteria ditanyakan melalui suatu pernyataan. Pada setiap kriteria yang ditanyakan, analisis diminta untuk memberikan nilai satu atau nol. Nilai satu menunjukkan bahwa suatu kriteria dapat dipenuhi oleh perusahaan, sedangkan nilai nol menunjukkan bahwa suatu kriteria tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan. Nilai dari setiap kriteria dijumlahkan untuk membentuk skor dari setiap atribut. Skor *corporate governance* dihasilkan dengan membagi skor dari seluruh atribut dengan angka 57 yang merupakan total jumlah kriteria (pernyataan) dari seluruh atribut (Chen, Chen dan Wei, 2003).

Model Pascale's Adaptation

- Model Pascale's Adaptation dapat digambarkan sebagaimana tampak pada Gambar 2.



Gambar 2. Model Pascale's Adaptation

Sumber: www.chrisfoxinc.com.

METODOLOGI PENELITIAN

Langkah-langkah dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagaimana tampak dalam Gambar 3

HIPOTESIS AWAL

Dua belas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut

Hipotesis 1 a Pernyataan misi yang berorientasi non-finansial berkorelasi positif dengan skor *corporate governance*

Hipotesis 1 b Pernyataan misi yang berorientasi finansial

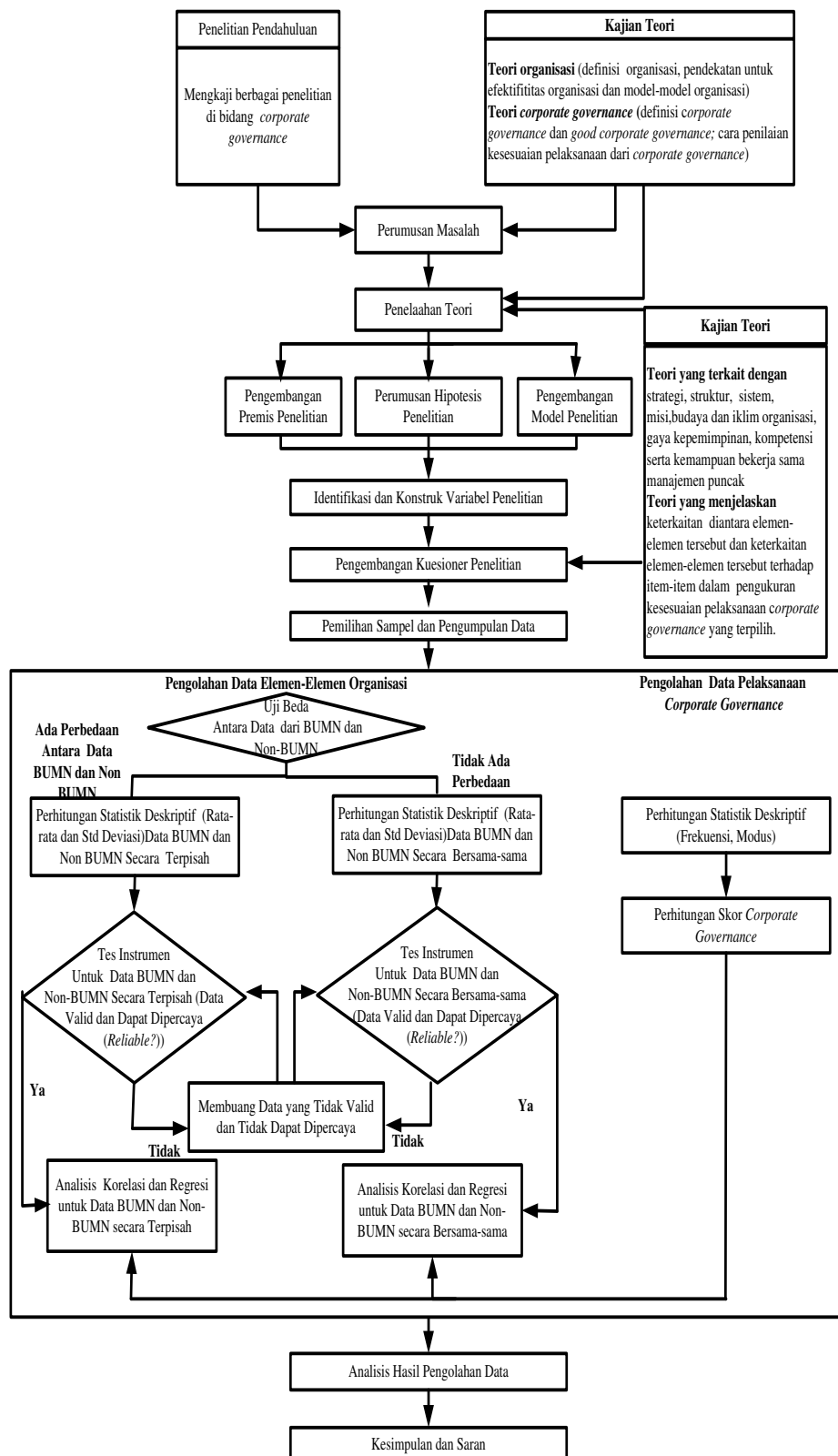
berkorelasi positif dengan skor transparansi dan skor kedisiplinan

Hipotesis 2 a Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif sebagai moderator untuk hubungan korelasi antara pernyataan misi yang berorientasi non-finansial dengan skor *corporate governance*

Hipotesis 2 b Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif sebagai moderator untuk hubungan korelasi antara pernyataan misi yang berorientasi finansial dengan skor transparansi dan skor kedisiplinan

Hipotesis 3 a Kompetensi meta berpengaruh positif sebagai moderator untuk hubungan korelasi antara pernyataan misi yang berorientasi non-finansial dengan skor *corporate governance*

Hipotesis 3 b Kompetensi meta berpengaruh positif sebagai moderator untuk hubungan korelasi antara pernyataan misi yang berorientasi finansial dengan skor transparansi dan skor kedisiplinan



Gambar 3. Langkah-langkah Penelitian

Hipotesis 4	Strategi yang terencana berkorelasi positif dengan skor transparansi dan skor kedisiplinan
Hipotesis 5	Pernyataan misi yang berorientasi finansial berpengaruh positif untuk terbentuknya strategi yang terencana
Hipotesis 6	Struktur yang <i>elitist</i> berkorelasi positif dengan skor kemandirian dan skor akuntabilitas
Hipotesis 7	Strategi yang terencana berpengaruh positif untuk terbentuknya struktur yang <i>elitist</i>
Hipotesis 8	Sistem yang <i>mandatory</i> berkorelasi positif dengan skor transparansi, skor akuntabilitas, skor tanggung jawab dan skor keadilan
Hipotesis 9	Sistem yang <i>mandatory</i> berpengaruh positif sebagai moderator untuk hubungan korelasi antara strategi yang terencana dengan skor transparansi dan skor kedisiplinan.
Hipotesis 10	Iklim kerja beretika berkorelasi positif dengan skor kepedulian sosial.
Hipotesis 11	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif untuk terbentuknya iklim kerja beretika.
Hipotesis 12	Kemampuan bekerja sama dari manajemen puncak berpengaruh positif sebagai moderator untuk hubungan korelasi antara struktur yang <i>elitist</i> dengan skor

akuntabilitas skor tanggung jawab.

Berdasarkan hipotesis 1 sampai 12 maka penelitian ini dapat dimodelkan , yang dapat dilihat pada lampiran.

HASIL PENELITIAN

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa:

1. Pernyataan misi yang berorientasi non-finansial berkorelasi positif secara signifikan dengan skor *corporate governance* (**r=0,394; sig.(1-tailed)<0,1**).
2. Pernyataan misi yang berorientasi finansial berkorelasi positif secara signifikan dengan skor transparansi (**r=0,250; sig.(1-tailed)<0,1**) dan skor kedisiplinan (**r=0,428; sig.(1-tailed)<0,1**).
3. Interaksi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan pernyataan misi yang berorientasi non-finansial berkorelasi positif secara signifikan dengan skor *corporate governance* (BUMN: **r=0,565, Non-BUMN: r=0,320; sig.(1-tailed)<0,1**); sedangkan, interaksi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan pernyataan misi yang berorientasi finansial berkorelasi positif secara signifikan dengan skor transparansi (BUMN: **r=0,627, Non-BUMN: r=0,480; sig.(1-tailed)<0,1**) dan skor kedisiplinan (BUMN: **r=0,544, Non-BUMN: r=0,487; sig.(1-tailed)<0,1**).
4. Interaksi antara kompetensi meta dengan pernyataan misi yang berorientasi non-finansial berkorelasi positif secara signifikan dengan skor *corporate governance* (**r=0,428; sig.(1-tailed)<0,1**). Sedangkan, interaksi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan pernyataan misi yang berorientasi finansial berkorelasi positif secara signifikan dengan skor transparansi (**r=0,428; sig.(1-tailed)<0,1**) dan skor keadilan (**r=0,428; sig.(1-tailed)<0,1**).
5. Strategi yang terencana berkorelasi positif secara signifikan dengan skor kedisiplinan (**r=0,367; sig.(1-tailed)<0,1**). Melalui strategi yang

- terencana, perusahaan dapat memenuhi sejumlah kriteria dalam atribut kedisiplinan.
6. Interaksi antara strategi yang terencana dengan sistem yang *mandatory* juga berkorelasi positif secara signifikan dengan skor kedisiplinan (**$r=0,378$; sig.(1-tailed) $<0,1$**).
 7. Terbentuknya strategi yang terencana dipengaruhi secara positif secara signifikan oleh pernyataan misi yang berorientasi finansial atau pernyataan tentang pencapaian kinerja (**$STRATEGI=2,531+0,480*PERNYATAANMISI_HARD$; sig.(1-tailed) $<0,1$; $R^2=0,371$**).
 8. Struktur yang *elitist* berkorelasi positif secara signifikan dengan skor kemandirian (**$r=0,384$; sig.(1-tailed) $<0,1$**) dan skor akuntabilitas (**$r=0,513$; sig.(1-tailed) $<0,1$**).
 9. Sistem yang *mandatory* berkorelasi positif secara signifikan dengan skor transparansi (**$r=0,260$; sig.(1-tailed) $<0,1$**), akuntabilitas (**$r=0,277$; sig.(1-tailed) $<0,1$**), skor tanggung jawab (**$r=0,381$; sig.(1-tailed) $<0,1$**) dan skor keadilan (**$r=0,339$; sig.(1-tailed) $<0,1$**). Melalui sistem yang sangat ketat mengikuti prosedur dan aturan, perusahaan dapat memenuhi sejumlah kriteria dalam atribut transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab dan keadilan.
 10. Iklim kerja beretika berkorelasi positif secara signifikan dengan skor kepedulian sosial (**$r=0,450$; sig.(1-tailed) $<0,1$**).
 11. Interaksi antara struktur yang *elitist* dan kemampuan bekerja sama dari manajemen puncak berkorelasi positif secara signifikan dengan skor akuntabilitas (**$BUMN:r=0,504$; Non-BUMN: $r=0,352$; sig.(1-tailed) $<0,1$**).
 12. Di samping hubungan yang dikemukakan dalam poin 1 sampai dengan poin 12, pada BUMN terdapat satu hubungan tambahan. Hubungan ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara signifikan untuk terbentuknya iklim kerja beretika (**$IKLIMKERJA=2,138+0,656*GAYA$**

KEPEMIMPINANBUMN; sig.(1-tailed) $<0,1$; $R^2=0,602$).

13. Di samping hubungan yang dikemukakan dalam poin 1 sampai dengan poin 12, pada Non-BUMN, terdapat satu hubungan tambahan. Hubungan ini adalah interaksi antara struktur yang *elitist* dan kemampuan bekerjasama dari manajemen puncak berkorelasi positif secara signifikan dengan skor tanggung jawab (**$r=0,407$; sig.(1-tailed) $<0,1$**). Dalam hal ini, kemampuan bekerja sama menyebabkan Non-BUMN hanya memerlukan jumlah komisaris yang kecil untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam struktur manajemen puncak yang terspesialisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Secara keseluruhan, penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa untuk mewujudkan karakter *good corporate governance*, perusahaan tidak hanya memerlukan dua hal yang selama ini banyak dikaji dalam penelitian dibidang *corporate governance*, yaitu struktur dewan komisaris yang independen dan sistem yang sangat ketat mengikut aturan dan prosedur. Untuk mewujudkan karakter *good corporate governance*, perusahaan memerlukan gaya kepemimpinan yang dapat memberikan contoh serta suri tauladan untuk membentuk iklim kerja yang beretika terutama untuk perusahaan yang para pekerjanya mempunyai komitmen yang rendah pada nilai-nilai yang ditetapkan oleh perusahaan. Dalam hal ini, iklim kerja beretika akan menuntun pekerja untuk memiliki persepsi tentang apa benar secara etika maupun menangani masalah-masalah etika, sehingga budaya dan nilai-nilai etika yang terkandung dalam *corporate code of conduct* dapat terlaksana dengan baik. Jika ditinjau dari dua aspek yang dimiliki oleh perusahaan, yaitu aspek keras dan aspek lunak, maka pelaksanaan *corporate governance* akan baik apabila perusahaan dapat menyeimbangkan kedua aspek tersebut. Aspek keras meliputi struktur dan sistem, sedangkan aspek lunak

meliputi sikap dan perilaku pimpinan serta iklim kerja yang ada diperusahaan.

Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan menambahkan variabel komitmen sebagai variabel yang mempengaruhi terbentuknya iklim kerja beretika pada Non-BUMN. Pada Non-BUMN, tidak adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan terbentuknya iklim kerja beretika diduga karena para pekerja di Non-BUMN mempunyai komitmen yang tinggi.

Hasil penelitian ini juga perlu dilanjutkan dengan memasukkan variabel kinerja finansial perusahaan sebagai variabel yang dipengaruhi oleh pencapaian skor *corporate governance* yang tinggi. Dengan masuknya variabel kinerja finansial dapat diperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang pelaksanaan *corporate governance* pada BUMN dan Non-BUMN.

DAFTAR PUSTAKA

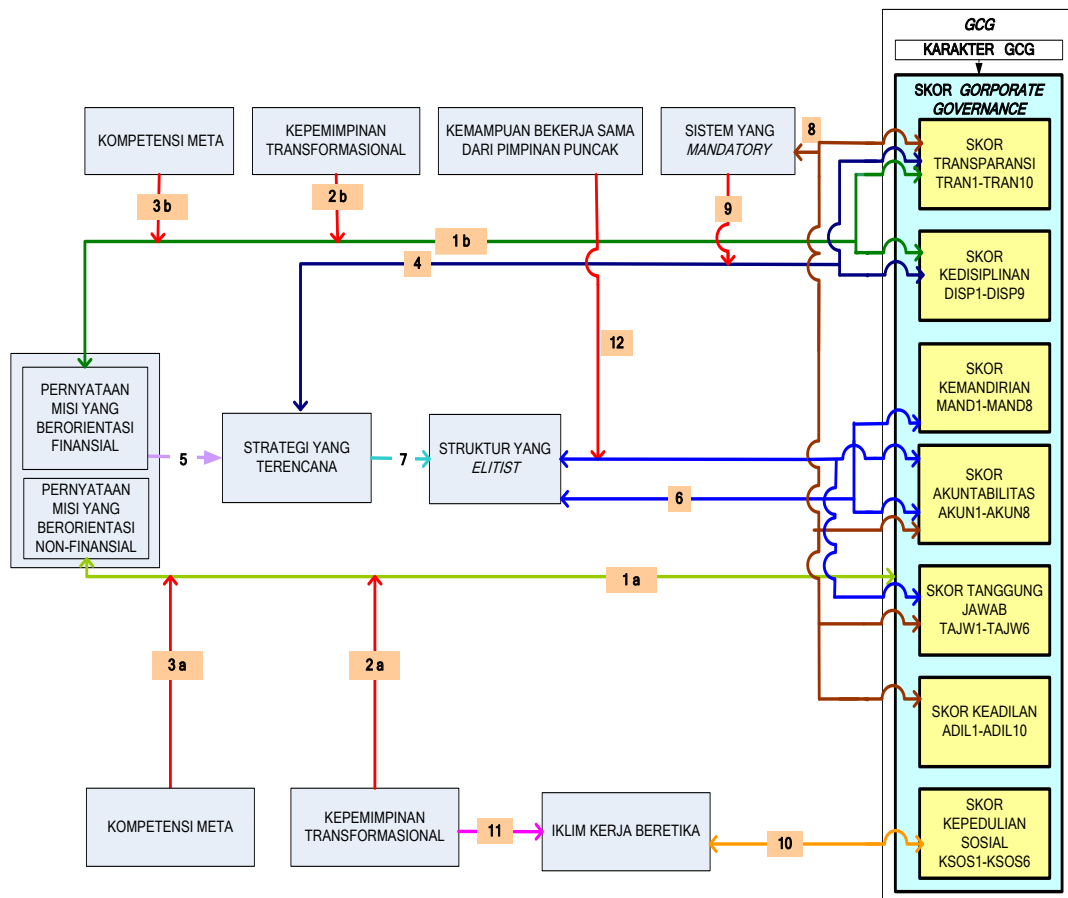
1. Agrawal, Anup dan Chadha, Sahiba (2005), *Corporate Governance and Accounting Scandals*, The Journal of Law & Economics, **48**, 371 - 406.
2. Al-Mailam, Faten Fahad, (2004), *Transactional Versus Transformational Style of Leadership-Employee Perception of Leadership Efficacy in Public and Private Hospitals in Kuwait*, Quality Management in Health Care, **13**, **4**, 278 - 295.
3. Avolio, Bruce J., Zhu, Weichun, Koh, William, dan Bhatia Puja, (2004), *Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distances*, Journal of Organizational Behaviour, **25**, 951 - 968.
4. Baker, (2003), *Strategic Planning and Financial Performance in Food Processing Sector*, Review of Agricultural Economics, **25**, **2**, 470-482.
5. Becht, Marco, Bolton, Patrick dan Roell, Ailsa A., (2002), *Corporate Governance and Control*, ECGI-Finance Working Paper, Social Science Research Network, **2**.
6. Black, B., Jang, H, dan Kim, W, (2003), *Does Corporate Governance Affect Firm Value? Evidence from Korea*, Research Paper Series,, KDI School of Public Policy and Management, **05/11**.
7. Boubakri, Narjess, Cosset, Jean-Claude dan Guedhami, Omrane, (2001), *Liberalization, Corporate Governance, and the Performance of Newly Privatized*, Journal of Finance, **53**, **3**, 1081-1110.
8. Bujaki, M., dan McConomy, B.J., (2002), *Corporate Governance: Factors Influencing Voluntary Disclosure by Publicly Traded Canadian Firms*, Canadian Accounting Perspectives, **1**, **2**, 105-139.
9. Chen, Kevin C. W, Chen, Zhihong dan Wei, K.C John, (2003), *Disclosure, Corporate Governance, and The Cost of Equity Capital in Emerging Markets*, Working Paper Series, Social Science Research Network.
10. Chen, Li Yueh, (2004), *Examining the Effect of Organizational Culture and Leadership Behaviours on Organization*, Journal of Academy of Business, **5**, **1,2**, 432-439.
11. Des Grades, (2004), *Role Agricultural Cooperatives in Agricultural Development- The Case of Menoufiya Governorate*, Disertasi, Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universitat, Egypt.
12. Eggers, Johh H., Leahy, Kim T, dan Makalachi, Al, (1997), *Challenges of Managing Rapidly Growing Companies*, Frontiers of Entrepreneurship Research 1997 edition.
13. Ernawan, Erni R., (2004), *Pengaruh Budaya Organisasi dan Orientasi Etika terhadap Kinerja Perusahaan*

- Manufaktur, Usahawan, XXXIII, 9, 17-24.*
14. Farid, Mamdouh I., (1997), *Job Characteristics, Leadership and Organizational Commitment as Perceived by Managers in The Egyptioan Public and Private Sectors*, Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal, **1, 1**, 20-31.
 15. Gadhoun, Yoser, (1998), *Corporate Governance and Top Managers: Potensial Sources of Sustainable Competitive Advantage*, Human Systems Management, **17, 3**, 205-222.
 16. Glunk, dan Wilderom, C., (1999), *Organizational Effectiveness=Corporate Performance? Why and How Two Research Traditions Need to be Merged*, terdapat dalam M. P. Cunha dan C.A. Marques (Eds.), *Organization Science - Organizational Change in a Changing Context*, ISPA, LISBON, 155-183.
 17. Gordon, Judith R., (1991), *A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour, Ally and Bacon*, Massachussets.
 18. Green, Kenneth W, Jr., dan Medlin, Bobby, (2003), *The Strategic Planning Process: The link Between Mission Statement and Organizational Performance*, *Academic of Strategic Management Journal*, **12**, 23 - 32.
 19. Guilford, J.P, (1979), *Psychometric Methods*, McGrawHill, New York.
 20. Haniffa, Ros dan Cooke, Terry, (2002), *Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysia Corporation*, Abacus, **38, 3**, 317 - 349.
 21. Hasti, Novrini, (2003), *Membangun Efektifitas Organisasi dari Kompetensi Perusahaan, Daya Tanggap terhadap Konsumen dan Tipe Organisasi, Dibantu oleh Gaya Kepemimpinan Atasan (Studi Kasus: Subdit Pemasaran Angkutan Penumpang PT.KA (Persero))*, Tesis Magister, Institut Teknologi Bandung.
 22. Hayes, Rick Stephan dan Lee, Dong Woo, *Is Bord Quality an Indicator of A Firm's Future Performance?*, (1999), *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, **3, 1**, 97 – 109.
 23. Koke, J., dan Renneboog, L., *Does Good Corporate Lead to Stronger Productivity Growth?*, (2002) , *Discussion Paper*, Centre for Economic Research, Tilburg University, **89**.
 24. Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo, (2004), *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill Companies. Inc, New York.
 25. Licht , N. Amir, Goldschmidt, Chanan dan Schwartz, Shalom H., (2001), *Culture, Law, and Finance: Cultural Dimensions of Corporate Governance Laws*, *Working Paper Series*, Social Science Reseach Network.
 26. Lyons, Sean T, Duxbury, Linda E., dan Higgins, Christopher A., (2006), *A Comparison of Values and Commitment of Private Sector, Public Sector and Parapublic Sector*, *Public Administration Review*, **66, 4**, 605 – 618.
 27. Maesschalck, Jeroen, (2004), *Ethics in The Public Sector: What Difference Does the Organisation Make?*, Proceedings of the American Society for Public Administration Conference, Portland Oregon, 32 p.
 28. Maher, Maria dan Andersson, Thomas, (2000), *Corporate Governance: Effect on Firm Perfomance and Economic Growth*, Paper Series, Social Science Research Network.
 29. Miller, Arnold R., (2003), *An Analysis of the Relationshi Between the Perceived Organizational Climate and Professional Burnout in Libraries and Computing Centers in West Virginia Public Higher Education Institutions*, Disertasi, Department of Leadership

- Studies, Marshall University, Huntington, West Virginia.
30. Mooney, Ann C, (2004), *What Makes a Top Management Group a Top Management Team?: an Examination of The Determinants of Behavioral Integration*, Working Paper, Stevens Institute of Technology, Hoboken, New Jersey.
 31. Muhammad, Arni, (2004), *Komunikasi Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta.
 32. Ogbonna, Emmanue dan Harris, Lloyd C., (2000), *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies*, International Journal of Human Resource Management, **11**, **4**, 766 – 788.
 33. Osteraker, Maria C., (1999), *Measuring Motivation in a Dynamic Organization—a Contingency Approach, Strategic Change*, **8**, **2**, 103 – 109.
 34. PassMatrix, (2004), *Module 100: General Management and Organization*, Samples Modul Certified Associate Business Manager, <http://www.apbm.org/pdf/cabm-sample-modules/100.pdf>
 35. Pinteris, George, (2002), *Agency Costs, Ownership Structure and Performance in Argentine Banking*, Working Paper, Department of Economics, University of Illinois.
 36. Recklies, (2001), *The 7-S Models*, Recklies Management Project, <http://www.themanager.org/Models/7S%20Model.htm>
 37. Rogers, Matama, (2006), *Corporate Governance and Financial Performance of Selected Commercial Bank in Uganda*, Paper Presented in The Corporate Responsibility Research Conference 2006, Entrance Trinity College, Dublin.
 38. Rushmer, Rosemary, BA., PhD, Kelly, Diane, Lough, Murray, Wilkinson, Joyce E. dan Davies, Huw T. O., (2004) *Introducing The Learning Practice-III. Leadership, Empowerment, Protected Time and Reflective Practice as Core Contextual Conditions*, Journal of Evaluationa in Clinical Practice, **10**, **3**, 399.
 39. Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan, (1989), *Metode Penelitian Survei*, LB3ES, Jakarta.
 40. Sørensen, Jesper B.,(2004), *Bureaucracy and Entrepreneurship, Working Paper, Sloan School of Management*, Massachusetts Institute of Technology.
 41. Sulistyanto, Sri, (2003), *Good Corporate Governance: Bisakah Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat?*, Jurnal Ekonomi & Bisnis-EKOBIS, **4**, **1**, <http://artikel.us/hsulistyanto1.html>.
 42. Sulistyanto, Sri. dan Wibisono, H., (2003), *Rekayasa Keuangan: Refleksi Sikap Oportunis Manajer?*, Seri Kajian Ilmiah, **12**, **1**, <http://artikel.us/hsulistyanto4.html>.
 43. Sutarto, (1993), *Dasar-dasar Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
 44. Sveiby, Karl-Erik dan Simons, Roland, (2002), *Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work-Empirical Study*, Journal of Knowledge Management, **6**, **5**, 420 – 433.
 45. Thompson, Paul dan Hung, C.A, (2002), *Cracking the Singapore Code of Corporate Governance: a Step Corporate Governance Towards World-Class Corporate Governance and Superior Performance?*, Research Paper Series, The Centre for Europe Asia Business Research, **9**.
 46. Tunggal, Iman Sjahputra dan Tunggal, Amin Widjaya, (2002), *Membangun Good corporate Governance*, Harvarindo, Indonesia
 47. VanSandt, Craig V.,(2001), *An Examination of The Relationship Between Ethical Work Climate and Moral Awareness*, Disertasi, Virginia

- Polithechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
48. Wang, Carol dan Rowe, Wei, (2004), *Do Changes in Managerial Ownership Matter?*, Paper Presented in the, 53rd Annual Meeting of Midwest Finance Association, Chicahago, Ilinois.
 49. Willekens, Marleen dan Bauwhede, Heidi Vande, (2003), *The Impact of Internal and External Governance Mechanisms on The Voluntary Disclosure of Financial and Non-financial Performance*, Paper Presented in the Illinois International Summer Conference, Göttingen, Jerman.
 50. Yusuf, Eddy, Dr., (2005), *Effisiensi dan Swastanisasi BUMN*, Pikiran Rakyat, <http://www.pikiranrakyat.com/cetak/2005/0805/15/0801.htm>
 51. Zeffane, Rachid (1995), *Organizational Commitment and Perceived Management Style: The Public-Private Sector Contrast*, Management Research News, **18, 6,7**, 9 – 12.
 52. Zeffane, Rachid (1995), *Organizational Commitment and Perceived Management Style: The Public-Private Sector Contrast*, Management Research News, **18, 6,7**, 9 – 12.
- _____, *McKinsey's 7-S and Pascale's Adaptation Thereof*, <http://www.chrisfoxinc.com/7SAndPascale.htm>.
- _____, *McKinsey's 7-S and Pascale's Adaptation Thereof*, <http://www.chrisfoxinc.com/7SAndPascale.htm>, 7 Juni 2005.
- _____, *Week 12 - Assesing Strategy Implementation*, The Univeristy of Salford, http://www.lhfm.salford.ac.uk/students/Stratman/handouts/week_12/week_12_handout.html, 7 Juni 2005.
- _____, (2005), *Chapter 3: Toward a (Transformational) Theory of Leadership*, Department of Manager
- Management, Unversity of Western Cape, <http://www.uwc.ac.za/ems/man/Man711>, 7 Juni 2005.
- _____, (2005), *Transactional Leadership*, http://www.changingminds.org/disciplines/leadership/theories/leadership_theories.htm, 7 Juni 2005.

LAMPIRAN



Gambar Model Penelitian